

# 我が国産業における人材力強化に向けた研究会 中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（第1回）

## 議事概要

- 日時：平成29年10月27日（金）
- 場所：経済産業省本館17階第2特別会議室
- テーマ：中小企業等における中核人材の確保・活用に向けた論点
- 概要

- 中核人材の採用を検討する際に、「採用する」ということも大事だが、「離職させない」「本来の期待役割に配置する」というのも一緒に検討できればよいと提案したい。中核人材がほしいという声は多いが、「実は社内にはいるのではないか？」ということである。
- 中小企業は中核人材に対し、特に「同業種・同職種での経験」を求めるが、実際に入職したあと成果が高いかということとそういうわけではなく、異業種異職種であっても、その半数は活躍していることがわかった。スキル・スペックだけでなく、人として仕事の仕方（＝ポータブルスキル）をみることが大切である。
- 中核人材候補として採用した方を、現場が忙しいからという理由で現場に着任させ、結局その人材をとどめてしまうことが、人材を扱う側からみるとキャリアステップが見えずに辞めてしまう一因になっているのではないかと考える。大企業より中小企業の3年離職率が高いのはそのあたりにも原因があるのではないかと感じる。
- 入社したあとのフォローが重要、我々は「伴走」と呼んでいるが、入った後もずっと伴走している。伴走するような機能が地方にあれば、効率的だし人材はより地方へ動くと考えている。
- 兼業・副業は地方から盛り上がると考えている。プロフェッショナル人材について、「企業規模が小さいので週1日でもいい」という企業が多いが、いざ仕事をしはじめると、一気に地元で噂が広がり、3社・4社となるケースが出てきている。当然年収も増えていく。ただ、その際、いきなり知らない会社に転職するのは人材にとってハードルが高いので、まずは我々のような会社が仲介しバッファ的な機能を仕組み化してはどうか。

- 企業側にとっては会社を立て直す中核人材がほしいというのは当然だが、中核人材側から見たら、新しい挑戦ができなければ魅力はない。ワクワクできる仕事はだれが作れるのか？という観点で見たとき、海士町にどんどん移り住む中核人材レベルの人たちが移り住んでいく理由は、バックにある仕事が魅力的であり、その仕事の開発を町が裏側で主導すると同時に新たな仕事開発をしているからである。
- 中核人材がやってみたいという仕事を創るというリスクを誰がとれるのかと考えたとき、これは地域経営・地域行政の1つの役割でないかと思う。
- 年齢と移住は、非常に関係が深い。40代は企業内での選抜が終わっていても、自身の心の整理がついていないので難しい年代である。50代の「ある程度自身の生き様を決めてきた人」か、または、20台最後から30代前半の子供が小さい時期に思い切って飛び込んだ人たちが根付いていくというのが一つのパターンである。
- 中小企業の経営者と対話し、社長が何をいいたいのか聞いて、マッチする人材要件をまとめる人材がとても重要になる。
- この案件にはこういう人がほしい、と定義できる人材がほしい。この様な人材が「いる・いない」がとても大事だと仮定すると、この様な人材をどうやって増やすかが政策的に大切になる。
- 中小企業に必要な人材の要件を決めるに際しては、基本的にはオーナーから悩みを聞き、一緒に議論をし、オーナーと一緒に伴走できる人材で対応している。コンサルタントや事業経験者で探せば結構いると思う。
- 中小企業は、はじめは警戒するしお金も払えないので、パートタイムのニーズも結構ある。しかし、最後は中小企業が自分の力で自走してもらわなければならないので、最終的にはフルタイムの人材がはいったほうが良いと判断するケースは多い。
- 地域の中小企業の経営において、中核人材、プロフェッショナル人材のニーズは、何が起こっても背負ってくれる人材（背負い系人材）がほしいというのが声だと感じる。しかしそういう中核人材候補の都会にいる人たちが、ポンと地

方へ動くのはハードルがとても高い。この距離感の詰め方・ステップが課題だと感じる。

○私の解釈では、中核人材は、事業を背負う中核人材と、専門的な中核人材がある。

○事業承継ニーズは多く、経営者の御子息のメンター、ワンポイントリリーフも多い。また、社内の人材の目線を1段上げてくれる人というニーズも結構あり、これはパートタイムでもいける。社長が自分の志・ビジョン・経営課題を本当に自分の言葉で語れて、あなたに来てほしいという、「背負い系」の人材は結構響く。

○人材の需要と供給の面で、「量のマッチング」はできると感じた。スペック上はマッチングできた場合、中小企業としては0.3人分のみほしいというケースがある。量のアンマッチを解消するのに、1人のプロフェッショナル人材を0.3人分、0.5人分、0.2人分など複数社に分割してマッチングするのは、新しい仕組みだ。

○例えば、行政が人材をプールしてプロジェクトバンクをつくり、体験をつくっていくものや、第二市民のように東京に住みながら町がプロジェクトを発表し、手を挙げた人がやっていくというような。ゼネラル系・背負い系人材の距離の詰め方をどうサポートできるかが1つの観点だと思う。

○「隠れ優良企業」はたくさんある。優良で素晴らしい企業だが、自覚していない。若い学生は、「中堅中小企業でもやりがいがあり、楽しければいい」という希望があるにも関わらず、検索のしようがない。取り組むべき方向性として、企業の分析・付加価値構造の分析も大事だが、自社の魅力をアピールするのが手っ取り早いと感じている。HPの見栄えをよくし、〇〇優良認定などの制度などもよいので、検索のキッカケが必要だと感じる。

○当社の作っている仕組みとして、「戻れる場所を作る」というコンセプトがある。大企業の際は戻れる場所があり「本社があるから地方にいてもいい」という考えがある人が多いが、戻れる場所がないと意思決定が重大になってくる。当社でやっているのは、集まれる場を作って、戻れる・頼れる場所を作ることで、心理的な後押しとしており、効果はでている。

- 今回は、経営者・事業・成長性に魅力があり中核人材を雇える力のある中小企業を対象にした「中核人材の流動性」のテーマなのか、そうではなく、8割9割と言われるそうでない中小企業にそれでも人を、というのと、どちらを想定して議論を深めるのか、どこをフォーカスするのか
  
- 中小企業の対象は全部。中小企業をカテゴライズし、それぞれのアプローチの仕方が異なることを整理できたらよい。やる気もあって人材も確保できている企業はタイプ1、やる気はあるがどうやっていいかわからないのがタイプ2、全然その気がないのがタイプ3など。全てのタイプのアプローチ方法を考えていただけなのがベスト。2nd Bestとしては、タイプ3を切り、タイプ1・2について考える

以上